

вестном слое накипи проводим необходимую корректировку по дозированию.

Принятая концентрация поддерживается в ТА до изменения принятого значения невязки ϵ или до истечения контрольного времени на разрушение существующей накипи, после которого принимается решение о возможности присутствия коррозионных повреждений.

Предлагаемую методику можно использовать при организации стабилизационной обработки воды комплексом «на ходу». Она позволит управлять защитой от накипеобразования в зависимости от существующих ситуаций.

1. Ленецкий С. Б., Цирлин А. М.. Оценка термодинамического совершенства и оптимизация теплообменников // Теплоэнергетика. – 1988. – №10. – С.65 – 68.

2. Руководящий документ рекомендации. Рекомендации по технологии обработки воды комплексонами в закрытых системах теплоснабжения / РД 204 УССР 231-90. – К., 1991. – С.26.

3. Балабан-Ирменин Ю. В., Рубашов А. М. и др. Проблемы внедрения антинакипинов в системах теплоснабжения // Промышленная энергетика. – 1996. – №4. – С.11 – 14.

4. Михеев М. А., Михеева И. М. Краткий курс теплопередачи. – М. - Л.: Госэнергоиздат, 1961. – 208 с.

5. Лаптев А. Г., Елизаров В. И. и др. Математическое моделирование теплоотдачи при турбулентном обтекании пучков // Теплоэнергетика. – 1992. – №12. – С.47 – 50.

6. Терехин С. Н., Маклакова В. П. и др. Комплексная стабилизация водоохлаждающих систем // Защита металлов. – 1990. – Т. 26. – № 5. – С. 805 – 810.

Получено 18.01.2002

УДК 65.016

В.В.ХОМЯКОВ

Київський національний університет ім.Т.Г.Шевченка

РЕІНЖІНІРИНГ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА

Для удосконалення тарифної політики, фінансового менеджменту і виробничої діяльності пропонується концепція реінжинірингу підприємств водопровідно-каналізаційного господарства.

Протягом останніх років внаслідок недофінансування комунальних підприємств водопостачання і каналізації (Водоканалів) збільшилася кількість аварій, випадків витікання води, інших непродуктивних витрат. Одночасно з підвищенням вартості послуг знизилася їх якість.

Для виявлення конкретних шляхів і процедур реформування, визначення умов і меж їхньої доцільності та ефективності цікавим є досвід модернізації та оновлення ДКО «Київводоканал» з подальшим набуттям статусу ВАТ «АК «Київводоканал». Для реформування ДКО «Київводоканал» була використана концепція реінжинірингу.

Рейнжиніринг — це концептуальне переосмислення бізнес-процесів, що протікають в організації. Рейнжиніринг бізнес-процесів (РБП) використовує велику кількість інструментів і методів в межах звичайної структури, але його фокус націлений безпосередньо на об'єднання функцій макроорганізаційного рівня.

ДКО “Київводоканал” забезпечувало роботу найбільшої єдиної загальноміської водоканальної системи Європи — водоканального господарства м.Києва, обслуговуючи близько 2,6 млн. жителів. Структура ДКО “Київводоканалу” являла собою об'єднання 17 підприємств і підрозділів, а кількість працюючих складала на 01.01.1996р. 6119 осіб (рис.1).

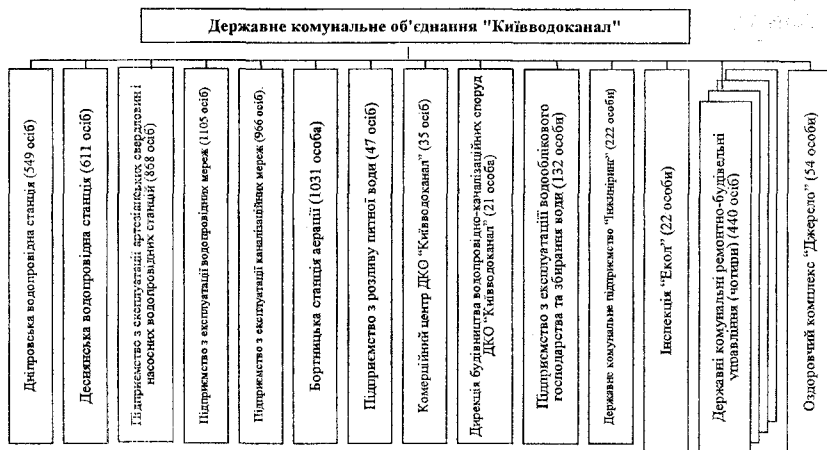


Рис.1 — Структура ДКО "Київводоканал"

Комунальне підприємство було наділене повноваженнями у сфері використання, управління і контролю водопровідного і каналізаційного майна і споруд м.Києва. Однак на практиці делеговані повноваження поширювалися тільки на поточне управління підприємством, а його роль у довгостроковому плануванні, розробці й здійсненні політики була обмежена.

Критичний стан ДКО “Київводоканал” не був спричинений технічними проблемами. Тут мали місце інституційні й фінансові труднощі поряд з політичними аспектами, а неефективне управління було пов'язане з питаннями відповідальності в інституціональній структурі. Основними проблемами інституційного характеру були:

- складна, заплутана і юридично незрозуміла структура об'єднання, що складалася з 17 підрозділів і підприємств;

- невизначеність відповідальності керівництва і небажання делегувати повноваження керівникам на кожний рівень управління;
- велика кількість персоналу (більше 6000 осіб) і низькі зарплати (у середньому 40 дол. на місяць);
- низька ефективність персоналу виробничої сфери (майже у 5-15 разів нижче, ніж на інших міжнародних водопровідних підприємствах);
- інертність і недостовірність інформаційних систем управління і контролю.

Вирішення вказаних проблем і проектування нової організаційної структури можливе на основі функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

У даний час поняття ФВА розширилося до поняття *функціонально-вартісного управління*, цей метод більше відомий як Activity Based Costing (ABC).

ABC – це метод визначення і удосконалення характеристик виробів і послуг (у тому числі вартісних).

ФВА/ABC-метод – це один з методів, що дозволяє вказати на можливі шляхи поліпшення вартісних показників. Мета створення ФВА/ABC-моделі – досягти позитивних зрушень у роботі підприємств за показниками вартості, трудомісткості й продуктивності. Проведення розрахунків за ФВА/ABC-моделлю дає змогу одержати великий обсяг ФВА/ABC-інформації для прийняття рішення щодо розробки і застосування життєздатної стратегії, а також прийняття управлінських рішень.

Цей метод є пріоритетним у порівнянні з іншими, тому що він характеризується тенденцією спрощення системи управління, скорочення чисельності апарату управління і зменшення витрат на його впровадження.

Таким чином, функціонально-вартісний аналіз і оцінка виділених проблем зробили очевидною необхідність трансформації ДКО “Київводоканал” в єдину юридичну особу як акціонерне товариство відкритого типу, що повинне належати місту. Фундаментом для нової оргструктури є розподіл робочого навантаження профільного ядра між чітко визначеними одиницями. Контур оргструктури акціонерної компанії обмежений лише профільними видами діяльності, а непрофільні виділені за межі контуру. Здатність до розвитку, подальшого удосконалення навичок корпоративного управління, перспективного розвит-

* Часто метод ФВА та ABC ототожнюють і називають “методом ФВА/ABC”.

ку і менеджменту на основі відповідальності в управлінні є невід'ємним елементом нової оргструктури. Все це вимагає підвищення і зміцнення компетентності управлінського персоналу шляхом навчання, підвищення кваліфікації керівництва, підтримки фахівців і наймання керівників/фахівців для заповнення "білих плям".

Початковий етап інституційного реформування ДКО "Київводоканал" відзначений формуванням механізму корпоративного управління і нової Ради директорів. Це обумовлено тим, що аналіз чутливості виявив значну залежність загальної фінансової життєздатності проекту реструктуризації від готовності керівництва до проведення удосконалень у сфері тарифної політики, фінансового менеджменту і виробничої діяльності.

На сьогодні затверджена така організаційна структура ВАТ "Київводоканал", що постійно удосконалюється (рис.2).

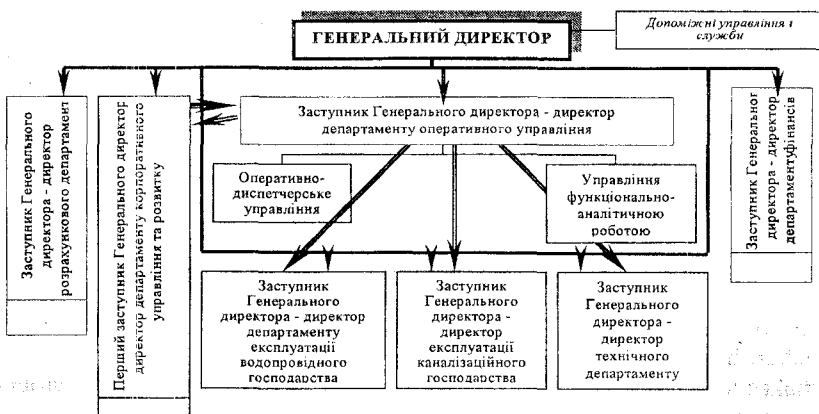


Рис.2 – Організаційна структура ВАТ "АК "Київводоканал"

В основу нової організаційної структури ВАТ "АК "Київводоканал" покладено матричну організаційну структуру, але головна увага сконцентрована на процесах, що протікають в компанії. Отже, організаційну структуру акціонерного товариства можна визначити, як "матрично-процесна організаційна структура" (див. рис.2), що побудована на основі ФВА/АВС-методу. Вибір саме цього методу аналізу обумовлений посиленням ролі економічних методів господарського управління. Це потребує перегляду існуючих концепцій управління на аналогічних підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства з комунальною формою власності.

Отримано 15.12.2001